

REPONSE DU MANAGEMENT AUX RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION FINALE DE L'UNDAF 2015-2021

Suite à l'évaluation finale de l'UNDAF 2015 – 2021 le groupe d'évaluateurs a adressé des recommandations aux différentes parties prenantes suivantes:

- Système des Nations Unies (SNU);
- Gouvernement ;
- Autres Partenaires Techniques et Financiers (PTFs);
- Société civile ;
- Secteur privé.

L'adoption et la mise en œuvre de ces recommandations relève de chaque partie prenante concernée.

En ce qui concerne le SNU, l'Equipe Pays accueille favorablement les résultats de ladite évaluation finale et s'attache à préparer sa réponse aux recommandations formulées à son endroit. Elle procède à l'examen de ces recommandations pour adoption et mise en œuvre.

Ainsi, l'Equipe Pays apprécie, à l'aide du tableau ci-après, chaque recommandation et prend une décision de la retenir entièrement, partiellement ou de la rejeter.

Le travail consiste à apprécier chacune des six (6) recommandations formulées à l'endroit du SNU pour son acceptation (entière ou partielle) ou son rejet. En cas d'acceptation partielle ou de rejet une explication est requise. Veuillez lire le détail de ces six(6) recommandations qui se trouve en annexe (après le tableau) pour amples précisions.

REPONSES AUX RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATION 1 : Mener des études complémentaires sur le SNU aux Comores en vue d’améliorer la qualité de la programmation et des interventions (Etude sur le DAO et mapping des compétences).	ACCEPTEE/ PARTIELLEMENT ACCEPTEE/ REJETEE		
EXPLICATION <i>[Explication du rejet ou de l'acceptation partielle] :</i> Néant			
ACTIONS A ENTREPRENDRE <i> Mesures à prendre en réponse, ventilées selon les besoins </i>	ENTITE RESPONSABLE	INTERVALLE DE TEMPS	PROGRES DANS LA MISE EN ŒUVRE/ACTIONS REALISEES <i>[Indiquez les progrès de chaque action, le cas échéant. Si nécessaire, indiquez les nouvelles actions prévues et / ou les défis à surmonter.]</i>
1.Elaboration et validation d’un chronogramme du processus complet de réalisation de ces études (du recrutement du consultant jusqu’à la validation des résultats des études et adoption des recommandations)	BCR, PMT	Août – Septembre 2020	
2.Recrutement du consultant (élaboration des TDRs, lancement du recrutement, évaluation des dossiers, contractualisation)	BCR	Septembre – Décembre 2020	
RECOMMANDATION 2 : Poursuivre la redynamisation les mécanismes conjoints	ACCEPTEE/ PARTIELLEMENT ACCEPTEE/ REJETEE		

	Acceptée		
EXPLICATION : Néant			
ACTIONS A ENTREPRENDRE	ENTITE RESPONSABLE	INTERVALLE DE TEMPS	PROGRES DANS LA MISE EN ŒUVRE/ACTIONS REALISEES
1.Elaboration/révision et validation des TDRs des Groupes de résultats et comités de travail	BCR, PMT	Août – Septembre 2020	
2.Elaboration et adoption des Plans de Travail Annuel (PTA) de ces Groupes de résultats et comités de travail	Groupes et Comités	Août – Septembre 2020	
3.Réallocation des moyens financiers pour le fonctionnement de ces Groupes de résultats et comités de travail	OMT	Août – Septembre 2020	
4.Intégration, dans les programmes de performance annuelle des staffs, de la participation active des staffs aux travaux de ces Groupe de résultats et comités de travail	Chefs d’agences	Décembre 2020 - Janvier 2021	
RECOMMANDATION 3 : Renforcer les capacités des acteurs à tous les niveaux	ACCEPTEE/ PARTIELLEMENT ACCEPTEE/ REJETEE Acceptée		
EXPLICATION : Néant			
ACTIONS A ENTREPRENDRE	ENTITE RESPONSABLE	INTERVALLE DE TEMPS	PROGRES DANS LA MISE EN ŒUVRE/ACTIONS REALISEES
1.Identification, en concertation avec la partie nationale, des besoins réels de renforcement des	Groupes de résultats	Janvier – Février 2021	

capacités en se basant notamment sur les plans sectoriels existants			
2.Elaboration d'un plan de renforcement des capacités contenant les besoins auxquels le SNU peut répondre	Groupes de résultats, Partie nationale	Janvier – Juin 2021	
3.Sélection des thèmes transversaux qui peuvent être inclus dans un tronc commun et, donc, pour sur lesquels des formations sur place et/ou virtuelles peuvent être menées conjointement par les agences	PMT, UNCT	Juin - Juillet 2021	
RECOMMANDATION 4 : Consolider la dynamique de relance du suivi-évaluation	ACCEPTEE/ PARTIELLEMENT ACCEPTEE/ REJETEE Acceptée		
EXPLICATION: Néant			
ACTIONS A ENTREPRENDRE	ENTITE RESPONSABLE	INTERVALLE DE TEMPS	PROGRES DANS LA MISE EN ŒUVRE/ACTIONS REALISEES
Mise à jour du plan de suivi-évaluation de l'UNDAF (incluant des activités de renforcement des capacités en S&E)	Comité S&E	Juillet – Octobre 2020	Liste des études et enquêtes en cours de mise à jour
RECOMMANDATION 5 : Exploiter davantage les opportunités d'interventions conjointes	ACCEPTEE/ PARTIELLEMENT ACCEPTEE/ REJETEE Acceptée		
EXPLICATION: Néant			

ACTIONS A ENTREPRENDRE	ENTITE RESPONSABLE	INTERVALLE DE TEMPS	PROGRES DANS LA MISE EN ŒUVRE/ACTIONS REALISEES
1.Identification de toutes les thématiques communes inter-agences	PMT, UNCT	Novembre – Décembre 2020	
2.Elaboration et validation d’un chronogramme du processus complet de réalisation de l’étude sur la cartographie de pauvreté intégrant d’autres dimensions (du recrutement du consultant jusqu’à la validation des résultats de l’étude et adoption des recommandations)	BCR, PMT	Août – Novembre 2020	
3.Recrutement du consultant pour la réalisation de l’étude sur la cartographie (élaboration des TDRs, lancement du recrutement, évaluation des dossiers, contractualisation)	BCR	Décembre 2020 – mars 2021	
RECOMMANDATION 6 : Relancer le partenariat avec les autres PTF	ACCEPTEE/ PARTIELLEMENT ACCEPTEE/ REJETEE Acceptée		
EXPLICATION : Néant			
ACTIONS A ENTREPRENDRE	ENTITE RESPONSABLE	INTERVALLE DE TEMPS	PROGRES DANS LA MISE EN ŒUVRE/ACTIONS REALISEES
1.Réalisation d’une cartographie des PTFs contenant les informations complètes nécessaires (adresses des PTFs, procédures/mode opératoire, outils clés de mobilisation des ressources)	BCR	Août – Décembre 2020	
2.Présentation du cadre de coopération au Forum des Partenaires avant sa signature	BCR	A déterminer	

ANNEXE

RECOMMANDATIONS DE L’EVALUATION FINALE DE L’UNDAF 2015- 2021

Recommandation 1 : Mener des études complémentaires sur le SNU aux Comores en vue d’améliorer la qualité de la programmation et des interventions

- Etude sur le DaO

L’élaboration d’une note conceptuelle et d’une feuille de route pour l’effectivité du DaO aux Comores nécessite une étude pour en identifier les opportunités, les contraintes et les conditions de mise en œuvre. Cette étude permettra de capitaliser les acquis et de capter l’opinion du staff dont l’implication est indispensable à la réalisation de l’unité du système.

- Le mapping des compétences

L’engagement du SNU à mieux appuyer le pays à travers le DaO devrait reposer sur la maîtrise du réel et non pas sur des slogans. Il s’agit alors de mener une série d’études préalables sur la capacité du système vis-à-vis de la demande nationale : le SNU aux Comores travaille-t-il dans la plénitude de ses potentialités ? Quelles sont les compétences nécessaires à la délivrance de l’appui au gouvernement ? Le SNU dispose-t-il de toutes ces compétences ? Quels sont les gaps ? Quelles sont, à court terme, les besoins en renforcement de capacités (Gestion axée sur les résultats, genre, approché basée sur les droits, communication, VIH/SIDA, résilience, leadership, etc.). Etant donné que son apport au développement est plutôt technique (gardien des normes, partenaire d’appui conseil) que financier, le SNU aux Comores ne devrait pas s’engager dans une réforme aussi importante sans évaluer ses potentialités (et limites) en termes de ressources humaines notamment.

Recommandation 2 : Poursuivre la redynamisation les mécanismes conjoints

L’UNDAF ne peut fonctionner réellement sans la fonctionnalité des cadres conjoints de mise en œuvre.

Il urge de mettre en place un mécanisme effectif de contrôle du fonctionnement des groupes thématiques (régularité des réunions, taux d’assiduité, niveau de participation, feed back, etc.). Pour être plus performant, chaque groupe de résultats, y compris les groupes transversaux, devra être doté, notamment :

- d’un secretariat permanent;
- d’un code de conduite consensuel ;
- d’un cahier de charges fixant ses obligations scientifiques, notamment en matière de rapportage ;
- d’un plan d’action fixant les objectifs à atteindre sur une période définie ;
- de moyens matériels et financiers suffisants de fonctionnement.

Il sied également d'engager les agences à inclure en bonne place dans les TDR des points focaux UNDAF, l'assiduité aux rencontres des groupes de résultats. La participation des agents de la partie nationale devrait être garantie. Pour favoriser l'assiduité, l'exemple de l'OMT devrait être généralisé : à côté de chaque membre titulaire d'un groupe conjoint, désigner un membre suppléant.

Une bonne partie de ces recommandations figure dans les termes de référence des groupes conjoints. Il s'agit désormais de les mettre en application pour acquérir les bons réflexes en vue du prochain cycle de l'UNDAF.

Recommandation 3 : Renforcer les capacités des acteurs à tous les niveaux

Dans l'optique d'une conduite optimale du prochain cycle de l'UNDAF, les capacités de tous les acteurs (staff du SNU, administration, organisation de la société civile, élus locaux, presse, secteur privé, représentants des communautés bénéficiaires) devraient être renforcées. A la place de sessions de formation ponctuelles et furtives, il faudrait concevoir une stratégie et un plan de renforcement des capacités.

Pour l'administration, principale bénéficiaire de l'aide du SNU et partenaire d'exécution des projets, les besoins de formation sont nombreux. L'option pourrait consister à laisser chaque agence du SNU renforcer les capacités de son vis-à-vis national dans le domaine sectoriel d'intervention et de se concentrer, dans le cadre de cette stratégie conjointe, sur un tronc commun conçu comme un ensemble de modules transversaux. Par réalisme et compte tenu des éléments pertinents de diagnostic, les modules sélectionnés pour le tronc pourraient les suivants :

- La gestion axée sur les résultats ;
- L'approche basée sur les droits humains ;
- L'intégration du genre dans les politiques, plans, programmes, projets et budgets ;
- La communication pour le développement ;
- La gestion informatisée des projets de développement.

Recommandation 4 : Consolider la dynamique de relance du suivi-évaluation

Le dispositif de suivi-évaluation revêt un caractère décisif dans la mise en œuvre de l'UNDAF puisque de sa qualité et sa fonctionnalité dépendra la possibilité de porter une appréciation objective sur la contribution du SNU aux objectifs stratégiques et aux résultats attendus de la SCA2D ainsi qu'aux ODD.

D'abord, les agences devraient, dans la limite des possibilités budgétaires, recruter un expert en suivi – évaluation où, à défaut, renforcer davantage les capacités préposés à cette tâche.

Ensuite, deux actions majeures devront être accomplies dans la perspective du prochain UNDAF :

- *L'établissement inclusif d'un manuel de suivi-évaluation commun et détaillé complétant le plan de suivi-évaluation qui entérine les consensus sur les points suivants :*
 - La manière dont les résultats doivent être choisis et présentés pour être évaluables ;
 - La manière dont les indicateurs doivent être choisis et rédigés pour être enseignables ;
 - La nécessité d'établir la liste la plus exhaustive possible des données à collecter pour renseigner chaque indicateur
 - La nécessité d'identifier les sources d'information non pas de manière générique pour l'indicateur, mais de manière plus précise pour chacune des informations permettant de renseigner l'indicateur
 - Les outils standards et, le cas échéant, spécifiques de collecte des données
 - Les modalités techniques et règles éthiques de collecte des données
 - Le profil technique des agents habilités à collecter les données
 - Les rôles et responsabilités de chaque agent impliqué dans la collecte, le nettoyage, le classement, le traitement, l'analyse et la diffusion des données
 - Le circuit de transmission et d'acheminement de l'information et des données et leur stockage
 - Le protocole d'analyse des données collectées au titre de l'UNDAF
 - La fréquence et les délais de transmission des fiches de collecte et des rapports
 - Le budget détaillé du suivi – évaluation ainsi que les modes de mobilisation et d'utilisation des ressources financières.

Lorsque les données sont collectées suivant des outils hétérogènes, elles ne sont pas présentées suivant le même format et leur agrégation devient plus complexe. Un manuel de procédure de suivi-évaluation fixant des règles communes et inamovibles (jusqu'à leur révision) est indispensable pour transcender la diversité institutionnelle des agences et l'existence en leur sein de modes opératoires parfois spécifiques donc différents de collecte et de traitement des données.

- *La mise en place d'un système de pondération des indicateurs pour rationaliser le calcul du taux d'atteinte des résultats :*
L'UNDAF n'a pas prévu un modèle de calcul du taux d'atteinte des résultats, communément appelé taux d'exécution physique.

Un calcul purement mathématique et linéaire (cibles des indicateurs atteintes ou non atteinte) reste hasardeux car les indicateurs ainsi que les résultats auxquels ils sont affectés ne peuvent pas avoir le même poids. En effet, une cible peut être longue à atteindre (adoption d'une loi par le plaidoyer) et peu coûteuse. Une cible peut être ponctuelle (construction et/ou équipement d'un bâtiment), mais très coûteuse. Aussi, le poids de la contribution au résultat attendu est différent d'un indicateur à l'autre. Pondérer des indicateurs consiste à donner aux valeurs qui les composent un poids différent, en fonction des divers critères qui rendent compte de l'importance relative de chacun des éléments. Une moyenne pondérée se calcule à partir de valeurs qui ont été affectées d'un certain poids, d'un certain coefficient déterminé à l'avance.

L'UNDAF ou son plan de suivi devraient donc intégrer un système de pondération des indicateurs afin d'avoir une appréciation plus rigoureuse, chaque année, du taux d'atteinte des résultats et donc du rythme de progression vers l'impact final attendu.

Recommandation 5 : Exploiter davantage les opportunités d'interventions conjointes

Suivant le Document UNDAF, la gestion du programme révisé « sera toujours basée sur la programmation conjointe et les programmes conjoints pour renforcer davantage la cohérence des interventions des agences des Nations Unies. La programmation conjointe sera opérationnalisée à travers les plans de travail conjoints. Précisément, chaque année, l'Equipe-pays des Nations Unies continuera à élaborer en étroite collaboration avec le Gouvernement et les autres partenaires nationaux les plans de travail conjoints annuels qui déclineront les produits escomptés assortis des indicateurs ayant des valeurs de référence et des cibles précises. Ils indiqueront les activités, le chronogramme d'exécution, les partenaires et les ressources budgétaires prévisionnelles allouées aux différents produits de l'UNDAF ». Ces documents conjoints sont effectivement élaborés mais la synergie des agences pour rationaliser leur mise en œuvre sur le terrain reste à parfaire.

La revue annuelle de l'UNDAF en 2019 a constaté « *une insuffisante planification conjointe des activités en début d'année donc une insuffisante complémentarité des agences* ». Le SNU aux Comores gagnerait à renforcer le caractère conjoint de ses interventions. Deux possibilités sont à explorer :

- la concentration thématique

Les opportunités de partenariat inter-agence ne sont pas encore convenablement exploitées. En effet, certaines thématiques restent cloisonnées dans les effets respectifs alors qu'elles offrent des possibilités de jonction fonctionnelle. Des passerelles fonctionnelles peuvent être trouvées à ce sujet par les agences, notamment lorsqu'elles interviennent dans la même zone.

- la concentration géographique

Il s'agit, à partir de la cartographie de la pauvreté, d'identifier une zone de grande vulnérabilité et d'y mobiliser un maximum d'agences, résidentes ou non, autour d'un programme multisectoriel résolument conjoint. L'approche géographique peut être insulaire, préfectoral, intercommunal ou communal. La délimitation d'un espace spécifique d'intervention pousse davantage à des actions conjointes. Ainsi, tout en poursuivant leurs actions à l'échelle nationale, les agences apporteront chacune une contribution en termes de ressources humaines et financières pour un programme consensuel dans une aire géographique préalablement délimitée. L'objectif consisterait à appuyer les populations et les autorités de la localité afin qu'elles puissent relever les défis de la lutte contre la pauvreté et l'atteinte des ODD.

Recommandation 6 : Relancer le partenariat avec les autres PTF

L'UNDAF Comores 2015-2021 est une base intéressante constituant un cadre fédérateur aligné sur les priorités nationales reflétées dans la SCA2D. Outre l'image positive dont il jouit dans le pays, le SNU a également l'opportunité d'être le partenaire d'appui de premier du gouvernement, ce qui pourrait faciliter auprès des autres partenaires l'adhésion au processus DaO en vue d'une mobilisation potentielle de

ressources financières pour le prochain cycle. Il s'agit alors d'exploiter cette opportunité de leadership pour influencer davantage les financements au niveau des partenaires.

A côté d'atouts comme l'expertise technique apportée à la partie nationale, l'un des avantages comparatifs du SNU est sa capacité à mobiliser des ressources en s'appuyant sur sa crédibilité auprès des bailleurs de fonds. Cet avantage pourrait être davantage exploité à travers une stratégie rénovée de mobilisation des ressources tenant compte des leçons tirées de la mise en œuvre de l'UNDAF, capitalisant les bonnes pratiques de la gestion financière du dossier Kenneth et associant d'autres partenaires techniques hors SNU.

Un mouvement synergique des acteurs du développement sous le lead du SNU pourrait permettre d'accéder au Fond Commun MPTF. Il s'agira, au-delà du cadre restreint des agences et suivant une approche intégrative associant les ONG et OSC crédibles et les autres partenaires nationaux, de bâtir des requêtes novatrices autour de thématiques pertinentes pour le développement des Comores. Outre l'approche multi-acteurs, l'attractivité et la crédibilité de ces requêtes seront tirées du fait qu'elles portent sur des thématiques où des expériences concluantes ont été menées avec un besoin urgent de passage à l'échelle ou sur des thématiques faisant l'unanimité comme priorité de développement aux Comores comme la résilience aux chocs climatiques, la nutrition, l'emploi décent, etc.

Dans l'immédiat et dans la perspective de l'élaboration du prochain cycle de l'UNDAF, il faudrait envisager une très forte participation des autres PTF qui pourraient être positionnés sur certains produits comme acteurs directs ou partenaires de mise en œuvre. L'essentiel est d'éviter les duplications entre les projets du SNU et ceux des autres partenaires et de favoriser un partage rationnel du travail.